

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJECTO

CONSTRUÇÃO DE MATRIZ DE REFERÊNCIA PARA AUDITORIA AO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

BRUNO CARLOS FLORA MOREIRA

JUNHO-2017

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJECTO

CONSTRUÇÃO DE MATRIZ DE REFERÊNCIA PARA AUDITORIA AO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

BRUNO CARLOS FLORA MOREIRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES

JUNHO – 2017

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, o meu especial OBRIGADO por tudo o que fizeram por mim e pelo que são para os meus filhos. Ao meu irmão, pela amizade, cumplicidade e disponibilidade sempre reveladas.

Aos meus sogros, um agradecimento pela inestimável ajuda, especialmente (mas não só!) na disponibilidade e suporte familiar.

Ao Professor Doutor Lopes Henriques pela orientação de todo o trabalho; agradeço em especial os conselhos e as conversas enriquecedoras partilhadas.

Ao CA Serviços e à CCAM pela confiança transmitida desde sempre; em particular, ao Dr. Manuel Lacasta, ao Dr. Jorge Baião e à Dra. Alexandrina Gomes agradeço o incentivo e o carinho transmitidos.

Aos colegas da DRHO pela generosidade inextinguível com que me acolheram na direcção. Uma palavra especial, à Sandra Oliveira, Vera Filipe e Vanessa Ribas pelo companheirismo, interesse genuíno no trabalho e amizade.

À Paula Martins por ter aceite de forma decidida e desinteressada o desafio de rever todo o trabalho, identificando falhas e promovendo melhorias que foram sendo analisadas e acolhidas até à sua versão final.

À Filipa, ao Pedro e ao Vasco por serem determinantes em tudo o que faço e se constituírem como pilares da minha estabilidade. O meu orgulho em vocês e sentimento de gratidão são eternos!

Por último, quero deixar uma nota, por razões que dispensam qualquer justificação, à Dra. Elisabete Pereira (também) pelo papel crucial que teve na decisão de abraçar este projecto!!!

RESUMO

Este Projecto nasceu de um objectivo pessoal ao qual se associaram interesses profissionais. Está ligado à compreensão de que os processos de Recrutamento e Selecção (R&S) são por vezes desenvolvidos nas (e pelas) Empresas, de forma a satisfazer necessidades prementes mas sem que se lhes atribua a dimensão estratégica que assumem. Por outro lado, e à semelhança de outras valências de recursos humanos (RH), a componente de mensuração da actividade também é descurada o que, só por si, justifica o interesse a temática associando-a a uma outra: a Auditoria em RH.

Neste enquadramento, desenvolvemos o trabalho iniciando a necessária pesquisa de textos académicos capazes, por um lado, de nos auxiliarem no entendimento das temáticas abordadas e sua conjugação (Recrutamento e Selecção e a Auditoria em RH) e, por outro, suportarem a construção do documento que servirá como instrumento de trabalho (MATRIZ) – peça essencial na concretização da Auditoria aos processos de R&S. Para tal, optámos por uma metodologia de natureza qualitativa, com recurso à análise documental e observação directa.

Observada a aplicação do instrumento de trabalho nos processos de R&S aleatoriamente seleccionados para o efeito, e verificados os parâmetros de avaliação que compõem o mesmo, foi possível identificar lacunas existentes ao nível da estratégia e da prática na condução dos processos. De igual modo, permitiu-nos também compreender e analisar as alternativas capazes de nos levar a encontrar soluções para o futuro, numa clara perspectiva de diagnóstico da situação e suporte à decisão da Gestão de Recursos Humanos.

Palavras-chave: Recrutamento e Selecção, Auditoria, Auditoria em RH.

ABSTRACT

This project was born from a personal goal associated with a professional need and interest. It is based on the understanding that the Recruitment and Selection (R & S) processes are sometimes developed in and by Companies in order to satisfy pressing needs but without being given the strategic dimension that they truly assume. Besides that similarly to other human resources (HR) areas, the measurement of the activity is also neglected which, in itself, justifies the interest of working on the subject by associating it with another one: Audit in HR.

In this context, we have developed the work by initiating the necessary research of academic texts capable, on one hand, of assisting us in understanding the addressed topics and their relation (Recruitment and Selection and Auditing in HR) and, on the other hand, supporting the construction of the document which will serve as a working tool (MATRIZ) - an essential piece in the implementation of the R&S Process Audit. For this, we chose a methodology of qualitative nature, using documentary analysis and direct observation.

We observed an application of the work tool in the R&S processes randomly selected for this purpose, and verified the evaluation parameters that make up the same, it was possible to identify existing gaps in the scope of strategy and practice in the conduct of the processes. In the same way, it also allowed us and as well as solutions for the future, in a clear perspective of diagnosis of the situation and support to the decision of Human Resources Management.

Keywords: Recruitment and Selection, Audit, HR Audit.

ÍNDICE

| | |
|--|------|
| AGRADECIMENTOS | iii |
| RESUMO | iv |
| ABSTRACT | v |
| ÍNDICE DE FIGURAS | vii |
| ÍNDICE DE TABELAS | viii |
| ÍNDICE DE ANEXOS | ix |
| LISTA DE ABREVIATURAS | x |
| 1 – INTRODUÇÃO | 1 |
| 2 – A GRH, O RECRUTAMENTO E SELECÇÃO E A AUDITORIA | 2 |
| 2.1. Recrutamento e Selecção – os processos | 3 |
| 2.1.1. Recrutamento Interno | 5 |
| 2.1.2. Recrutamento Externo | 6 |
| 2.1.3. Selecção | 7 |
| 2.1.4. Conceitos e práticas relevantes no domínio do Recrutamento e Selecção | 8 |
| 2.1.5. Etapas de um processo de Recrutamento e Selecção: diferentes perspectivas | 9 |
| 2.1.6. Validação da eficácia de um processo de Recrutamento e Selecção | 11 |
| 2.2. Auditoria em RH | 14 |
| 2.2.1. Evolução do conceito e relevância | 14 |
| 2.2.2. Auditoria Interna | 15 |
| 2.2.3. Importância da Auditoria em RH | 16 |
| 2.2.4. Modelo de Auditoria – aplicação à GRH | 18 |
| 3 – METODOLOGIA | 20 |
| 3.1. Objecto de estudo | 20 |
| 3.2. Metodologia de Investigação – métodos e técnicas..... | 20 |
| 4 - PROJECTO..... | 22 |
| 4.1. Caracterização da CCCAM e da Área de RH | 22 |
| 4.1.1. Direcção de Recursos Humanos Operacional (DRHO)..... | 23 |
| 4.1.2. O processo de R&S na CCCAM | 24 |
| 4.2. A construção da MATRIZ e o desenvolvimento do Projecto..... | 25 |
| 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS | 30 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 32 |
| ANEXOS..... | 38 |

INDÍCE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Principais etapas de um Processo de R&S..... | 10 |
| Figura 2 – A Auditoria de RH..... | 17 |
| Figura 3 – Etapas da ARH..... | 18 |
| Figura 4 – Modelo Organizacional da CCCAM..... | 23 |
| Figura 5 – A Estrutura da DRHO..... | 24 |
| Figura 6 – Processos de R&S desenvolvidos na CCCAM (2016-2017)..... | 27 |

INDÍCE DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela I – Indicadores para a Avaliação dos Processos de R&S | 13 |
| Tabela II – Etapas da ARH..... | 19 |

INDÍCE DE ANEXOS

| | |
|--|----|
| Anexo I – Fluxograma do Recrutamento..... | 38 |
| Anexo II – Fluxograma Selecção..... | 39 |
| Anexo III – Matriz do Sistema de Auditoria ao processo de R&S..... | 40 |
| Anexo IV – Declaração da entidade que acolheu o Projecto..... | 43 |

LISTA DE ABREVIATURAS

ARH – Auditoria de Recursos Humanos

ARSE – Área de Recrutamento, Selecção e Estudos

CA – Crédito Agrícola

CAE – Conselho de Administração Executivo

CCAM – Caixas de Crédito Agrícola Mútuo

CCCAM – Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo

DERH – Direcção Estratégica de Recursos Humanos

DRHO – Direcção de Recursos Humanos Operacional

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IIA - Institute of Internal Auditors

RAMIGCA – Regulamento de Admissão e Mobilidade Interna do Grupo Crédito

Agrícola

RH – Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Selecção

SICAM – Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo

1 – INTRODUÇÃO

Com particular enfoque nos tempos actuais, em que as empresas são cada vez mais baseadas no conhecimento, os colaboradores desempenham um papel essencial na sua competitividade e prosperidade pela qualidade do talento que possuem (Nilsson & Ellström, 2012; Reem, 2013).

Considera-se muitas vezes os recursos humanos (RH) como o activo mais importante de qualquer Empresa; contudo, poucas são aquelas capazes de empregar completamente todo o seu potencial (Jaussauda & Liub, 2011).

A componente da gestão que define as políticas e promove a sua implementação nas empresas é a Gestão de Recursos Humanos (GRH) que pode ser definida como as políticas e sistemas que influenciam o comportamento, as actividades e o desempenho dos colaboradores da Empresa no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da Organização (Cunha *et al.*, 2012); indubitavelmente, a GRH tem evoluído ao longo dos anos como um parceiro do sucesso organizacional (Shiri, 2012).

Um dos desafios mais relevantes da GRH consiste em preparar, adaptar e criar as bases necessárias para uma eficaz atracção e selecção de pessoas talentosas, e em assegurar um eficaz ajustamento entre as pessoas e a Organização (Cunha *et al.*, 2012). Temos então, como uma das principais valências da GRH, o processo de Recrutamento & Selecção (R&S) a assumir uma importância crítica para qualquer Empresa, na medida em que é responsável por atrair e seleccionar os futuros colaboradores da Organização (Spector, 2012).

É, neste enquadramento, que ganham relevo os dois temas abordados neste trabalho: o R&S e a Auditoria em Recursos Humanos (ARH), que procurámos trabalhar, um e outro, em estreita ligação, procurando perceber em que medida a ARH pode actuar sobre

o processo de R&S de uma Instituição Financeira, não somente como ferramenta aplicada de forma a garantir o cumprimento dos procedimentos instituídos mas, e principalmente, como validação e incremento de mais-valia de um processo da maior relevância estratégica para a Empresa.

O aspecto basilar da ARH é medir a eficiência com que as funções foram implementadas pela GRH (Durai, 2010), para descobrir os pontos fortes e fracos dos sistemas de RH (Richman, 2013), e obter vantagem competitiva por meio de eficácia e eficiência de uma Organização (Saiyadain, 2009). A avaliação objectiva de uma ARH gera informações necessárias para melhoria de todos os RH de uma Empresa, na medida em que estes desempenham um papel vital na consecução dos objectivos estratégicos da Organização (Dev, 2009 *cit in* Ukil, M., 2015).

2 – A GRH, O RECRUTAMENTO E SELECÇÃO E A AUDITORIA

A GRH pode ser entendida como o processo de desenvolvimento de pessoas, sendo elas mesmas os recursos, fontes e utilizadores finais de todos os bens e serviços (Aquinas, 2006). Singh & Singh (2013) concebem a GRH como a disciplina de contratar e desenvolver trabalhadores para que estes acrescentem mais valor à Organização; os autores, enquadram a GRH como a função dentro da Empresa que se foca no recrutamento, gestão e orientação de pessoas que nela trabalham.

Neste contexto, o objectivo principal da função GRH permanece inalterável: recrutar, reter, desenvolver, motivar e envolver os colaboradores de forma mais eficaz do que os concorrentes são capazes de alcançar, com o objectivo de sustentar níveis superiores de desempenho (Torrington *et al.*, 2014).

Segundo Suttapong *et al.* (2014) cada vez mais os líderes empresariais do mundo actual entendem que a GRH pode ter uma influência impactante nos resultados alcançados pela Empresa. No entanto, um dos desafios é perceber em que medida é que a GRH está preparada para assumir um papel maior na estratégia empresarial.

Quando pensamos em R&S somos tentados muitas vezes a imaginar como um único processo, e com o mesmo objectivo. A literatura disponível ajuda-nos a perceber que são processos integralmente distintos embora complementares (Kumar & Gupta, 2014). Podemos, desta forma, e tal como o expressaram Ofori & Aryeetey (2011) inferir a ideia-chave de que o foco do R&S será o de obter em número e qualidade os colaboradores necessários à satisfação dos objectivos estratégicos da Organização, a um custo mínimo.

Processos robustos e consolidados de R&S podem ajudar a Empresa a superar a concorrência directa, por via de recrutar e seleccionar talentos de elevado potencial; a literatura existente relacionada com esta temática, embora vibrante e diversificada, é altamente fragmentada: nenhuma ferramenta existe no mercado para que as organizações prontamente possam avaliar os processos de R&S desenvolvidos (Aravamudhan & Krishnaveni, 2015).

2.1. Recrutamento e Selecção – os processos

O conceito de Recrutamento é “o processo de atrair futuros empregados e estimulá-los a candidatarem-se a um emprego numa organização” (Kumar & Gupta, 2014:1661). Noutra perspectiva, o Recrutamento é o processo de encontrar e atrair pessoas adequadamente qualificadas para se candidatarem a vagas na Organização; gerar uma *pool* de candidatos qualificados para ocuparem postos de trabalho em falta (Opatha, 2010 *cit in* Ekwoaba *et al.*, 2015).

O conceito de Selecção pode ser entendido como "o processo de escolha dos indivíduos que detêm qualificações relevantes para ocupar uma determinada função numa organização." (Kumar & Gupta, 2014:1662). A selecção é muito mais do que escolher o melhor candidato, é uma tentativa de encontrar um equilíbrio feliz entre o que o candidato pode e quer fazer e o que a Organização exige (Kumar & Gupta, 2014).

A GRH necessita de monitorizar a eficácia dos métodos de recrutamento a que recorre, em primeiro lugar pelo custo-benefício das escolhas e, em segundo, para garantir que o grupo dos candidatos reunidos é suficientemente alargado e com qualidade (Torrington *et al.*, 2014).

Vyas (2011) afirmou que a tendência actual existente é a das organizações procurarem métodos de redução do tempo e do esforço dispendidos nos processos de R&S. No entanto, Munyon *et al.* (2011) advertiram que os métodos utilizados pelas equipas responsáveis por estes processos dentro das organizações devem traduzir-se em vantagens competitivas para as empresas. De maneira semelhante, DeVaro (2008) demonstrou que as estratégias de recrutamento levam a resultados organizacionais positivos. A adopção de um processo de qualidade de R&S suporta o crescimento das organizações e, para além disso, a escolha dos canais e circuitos adequados levam-nas a atingir maiores sucessos na tomada de decisão nas contratações (Sinha & Thaly, 2013).

Kumar & Gupta (2014) indicam quais os principais benefícios e importância do processo de Recrutamento: **1)** ajudar a criar uma *pool* de possíveis candidatos para benefício da Organização; **2)** concretizar o aumento da *pool* de candidatos a um custo mínimo; **3)** aumentar a taxa de sucesso do processo de Selecção; **4)** apoiar na identificação e preparação de potenciais candidatos que poderão vir a ser os seleccionados para ocupar o lugar; **5)** ajudar a incrementar a eficácia de diferentes técnicas de recrutamento.

Paralelamente, os autores traduzem a importância do processo de Selecção da seguinte forma “Seleccionar os trabalhadores correctos é importante por 3 ordens de razão: performance, custos e obrigações legais.” (Kumar & Gupta, 2014:1662).

2.1.1. Recrutamento Interno

Quando o planeamento de RH assinala a necessidade de novas admissões, as organizações têm uma decisão a tomar; este pode ser o primeiro passo para um processo de R&S (Gusdorf, 2009). Conforme nos é transmitido por Peretti (2007), os postos de trabalho são geralmente propostos prioritariamente aos colaboradores da Empresa; acrescenta ainda o autor, a Empresa só deve recorrer ao recrutamento externo quando não existir possibilidade de satisfação daquela necessidade, internamente.

As empresas que pretendem manter uma posição segura no mercado ou num determinado negócio, tendem a optar mais pelo recrutamento interno (Cunha *et al.*, 2012). Existem, segundo Machado *et al.* (2014:92-93), vantagens no recrutamento interno quando comparado com o recrutamento externo: de natureza económica, minimiza despesas adicionais com publicidade, selecção de candidatos e custos de integração dos mesmos; celeridade do processo, evitando as habituais demoras associadas ao processo externo; validade e segurança, uma vez que os candidatos estão identificados com a Empresa; rentabilização do investimento feito em formação e no domínio da motivação dos colaboradores, facultando a possibilidade de crescimento dentro da Empresa, estimulando comportamentos de auto-desenvolvimento.

Esta prática transmite um sinal forte ao nível da gestão que é o de valorizar as pessoas, suas competências e capacidades (Torrington *et al.*, 2014; Camara *et al.*, 2016).

Em contraponto às vantagens referidas, dizem-nos Machado *et al.* (2014:93-94) o recrutamento interno também acarreta inconvenientes: **1)** exigir que todos os potenciais candidatos usufruam das mesmas oportunidades, caso contrário “poderá desencadear mecanismos de frustração naqueles a quem não forem dadas as mesmas oportunidades ou que as não puderam aproveitar”; **2)** poderão emergir conflitos de interesses por parte das chefias (com dificuldade em suportar a evolução dos seus colaboradores directos sempre que elas próprias não o consigam fazer); **3)** o perigo do “Carreirismo” que pode surgir com a falsa ideia de que mais importante do que desempenhar bem as funções seja o mostrar-se prestativo e agradável à sua chefia.

A promoção interna apresenta ainda alguns outros riscos que devem ser tidos em conta: o facto da prospecção interna resultar mais de resultados passados do que das aptidões para fazer face aos desafios do futuro e o risco de uma chefia alimentar o desejo de se “desembaraçar de um colaborador medíocre” (Peretti, 2007:219).

2.1.2. Recrutamento Externo

Quando a Empresa esgota as possibilidades entre os recursos internos ou pretende alargar o seu leque de opções, deve recorrer ao recrutamento externo para reforçar a sua força de trabalho (Ivancevich, 2008). Como afirma Peretti (2007:219-220), a procura de candidatos externos, faz sentido principalmente para: **1)** permitir o grau de comparação com as hipóteses internas, melhorando a qualidade do recrutamento e dispor de mais informação relativa ao mercado de trabalho concorrencial; **2)** enriquecer o potencial interno; **3)** manifesta impossibilidade de encontrar dentro da Empresa o Perfil procurado.

Machado *et al.* (2014:94-95) avançam com algumas das vantagens de se optar por este método: **1)** a injeção de sangue novo na Empresa, renova e enriquece a qualidade dos

RH existente, **2)** aproveita os investimentos feitos pelos concorrentes ou pelos trabalhadores na sua formação e desenvolvimento. Por outro lado, os autores apontam alguns inconvenientes associados a esta opção quando comparada com o recrutamento interno, e.g. **1)** ser mais dispendioso e moroso, **2)** o grau de incerteza e de risco ser superior no que se refere à compatibilidade do candidato com a Empresa (e vice-versa), **3)** frustrar expectativas de carreira que os colaboradores possam alimentar, e **4)** possível implicação na política salarial da empresa, sobretudo em situação de desequilíbrio da oferta e da procura.

2.1.3. Selecção

O processo de Selecção pode ser entendido como “o processo pelo qual se utilizam instrumentos específicos para escolher entre um grupo de candidatos a(s) pessoa(s) mais prováveis de ter sucesso na função, tendo em conta os objectivos de gestão e os requisitos legais” (Braton & Gold, 2007:239).

Os critérios de selecção precisam ser explicitamente definidos para escolher os métodos de selecção mais apropriados, tomar decisões de selecção confiáveis e validar o processo (Searle, 2003). Para o autor, o critério de selecção é também apresentado na forma de especificação da pessoa ou do perfil de competências que ilustra o candidato ideal.

Um critério de selecção robusto é essencial para o processo de selecção. Uma justa e objectiva lista de critérios é essencial para produzir o melhor grupo de candidatos que passarão às etapas seguintes do processo (Kirton & Healey, 2009). Os mesmos autores alertam que tais critérios ao exigirem interpretações humanas, podem por isso ser menos objectivos do que o desejado. Outra crítica feita à selecção baseada nas competências é a

que inclui o perigo de “clonagem”; isto é, seleccionar indivíduos muito semelhantes para uma Empresa e com isso limitar muito a diversidade para além de, com isso, focar-se nas competências valorizadas no passado esquecendo as que são importantes para o futuro (Kirton & Healey, 2009).

Assim, não são apenas as práticas de selecção organizacional a determinarem quem é contratado, mas também a decisão acerca dos critérios de selecção apropriados (Okoh, 2005 *cit in* Ekwoaba *et al.*, 2015). Quando as melhores pessoas são seleccionadas para desempenharem as funções dentro de uma Empresa, a consequência imediata e lógica é o aumento da produtividade (Osemeke, 2012).

2.1.4. Conceitos e práticas relevantes no domínio do Recrutamento e Selecção

Ainda que se trate de um ponto lateral ao objecto de estudo, não deixámos de querer reflectir neste trabalho e assim realçar a sua relevância, a necessidade de compreender o impacto que determinados conceitos assumem neste domínio e, neste contexto, alguns conceitos-chave revestem-se da maior importância. *Job Satisfaction* pode ser alcançada por vários factores, tais como políticas organizacionais, supervisão, remuneração e qualidade de vida (Farooqui & Nagendrab, 2014). Segundo Porter (1962), Smith, Huli & Kendall (1969) *cit in* (Farooqui & Nagendrab, 2014:125) “...a satisfação no trabalho traduz a diferença entre expectativas das pessoas sobre a função e a experiência real”. *Job Performance*, segundo McCloy, Campell, & Cudeck (1994) e Mowidlo (2003) *cit in* (Farooqui & Nagendrab, 2014) representa o grau de eficácia das actividades desenvolvidas pelos colaboradores. *Person Organization Fit and Job Satisfaction*, na perspectiva de (Farooqui & Nagendrab, 2014) tem um efeito significativo na satisfação do trabalho. Os autores, realizaram um estudo em que nos dão a conhecer a importância

da relação *Person-Organization* (P-O Fit) na perspectiva de conseguir antecipar uma boa performance, ou seja, quanto melhor for a relação *Person-Job* (P-J Fit) menor será a necessidade, o tempo e o custo do ajuste na relação P-O Fit. Afirmam ainda os autores, a relação *Person-Organization-Job* (P-O-J Fit) ajuda na obtenção de uma melhor relação P-O Fit, no sentido da capacidade de produção e obtenção de melhores resultados. O estudo desenvolvido é particularmente útil para sabermos como gerir P-O Fit eficazmente por via (entre outros) dos processos de R&S.

A *retenção* de RH qualificados nas Organizações, nomeadamente quando falamos de Gestores de Topo, é uma preocupação premente da Gestão Estratégica de RH e as falhas que ocorrem em processos desta natureza (R&S) acarretam custos elevados - directos e indirectos (Gilmore & Turner, 2010).

2.1.5. Etapas de um processo de Recrutamento e Selecção: diferentes perspectivas

Chegados a esta fase, importa perceber aquilo que os autores nos transmitem de mais relevante para a construção de um processo de R&S. Sendo esta uma temática em que as ideias-chave não divergem substancialmente entre si, mas em que a organização dos processos assume uma particularização de autor para autor, optámos pela apresentação do modelo defendido por um dos autores que, globalmente compreende e suporta os contributos partilhados por outros autores. Assim, Camara *et al.* (2016) descrevem o processo em 7 ou 8 etapas (consoante a pertinência e aplicabilidade dos *assessment centres*) (Figura 1):

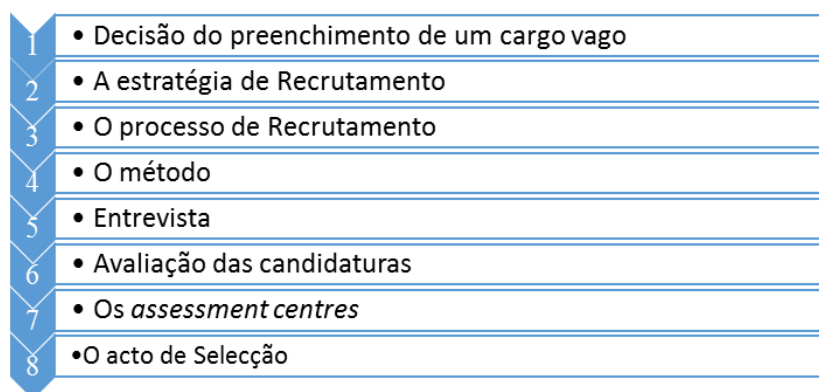


FIGURA 1 - Principais etapas de um processo de R&S

Fonte – Adaptado de Camara *et al.* (2016)

Os autores defendem a importância de explorar ao pormenor a necessidade que está por detrás do processo de R&S, antes da tomada de decisão em avançar com o mesmo (Camara *et al.*, 2016). Não estando em causa a exclusão dos *assessment centres* por parte de outros autores, a verdade é que estes atribuem uma maior ênfase a esta componente avaliativa do processo, realçando que são provas “... normalmente para funções de gestão...” (Camara *et al.*, 2016:359). No que há última etapa diz respeito, Camara *et al.* (2016) entendem que tomada a decisão do candidato a admitir exige um conjunto de procedimentos que devem ser discutidos entre o responsável funcional e a área de RH, e.g. tipo de contrato, data de início, etc. (Camara *et al.*, 2016).

Peretti (2007) na sua visão do processo, começa por afirmar que uma necessidade de recrutamento pode ter origem “... numa saída, uma mudança, um novo posto de trabalho” (Peretti, 2007:217). À semelhança do que defendem Cunha *et al.* (2010), afirma também o autor “Não deve existir recrutamento sem definição da função...esta permite definir a necessidade e os critérios de recrutamento” (Peretti, 2007:218). Introduz a particularidade de marcar claramente, no encadeamento das etapas, onde começa a Selecção: na Triagem de Candidaturas (Peretti, 2007).

Por sua vez, Braton & Gold (2007) naquilo que designam como “as etapas do recrutamento e selecção”, não mais revela do que a visão geral das fases de um processo de R&S bem como a conexão estabelecida entre este e o planeamento de RH. Segundo estes autores, existem grandes variações nas práticas de R&S, que refletem a estratégia de uma Organização e a sua filosofia para a gestão das pessoas.

Cunha *et al.* (2012) destacam a importância de alguns conceitos relevantes, e.g. a análise de funções e a avaliação do processo de R&S.

Noutra perspectiva, Torrington *et al.* (2014), assinalam a relevância de se realizar uma avaliação à eficácia do Recrutamento, elencando um conjunto de critérios sobre os quais deve assentar essa avaliação (Torrington *et al.*, 2014).

2.1.6. Validação da eficácia de um processo de Recrutamento e Selecção

Torrington *et al.* (2014) exprimem a ideia de que apesar dos custos (directos e indirectos) associados aos processos de R&S, são poucas as empresas que avaliam o sucesso dos métodos e procedimentos aplicados.

A importância de uma nova admissão para a Empresa justifica a necessidade de se avaliar o processo de R&S sendo que “o recrutamento é um investimento onde os custos directos e indirectos exigem uma verificação da qualidade dos resultados obtidos.” (Peretti, 2007:242).

Na análise de “Custo-Benefício” de um processo desta natureza, muitos aspectos ligados ao mesmo são passíveis de serem avaliados. Por via disso a Empresa pode até tomar decisões acerca de quem “...são os melhores recrutadores...”, sendo que estes poderão ser aqueles que “cumprem ou superam as quotas” (números de processos realizados) ou aqueles cujos “colaboradores admitidos permanecem mais tempo na

Empresa, são promovidos ou têm melhores avaliações” (Ivancevich, 2008:202). O autor, adianta que um aspecto do recrutamento possível de ser avaliado refere-se à “qualidade da contratação”, na medida em que oferece à gestão da Empresa uma avaliação da qualidade dos colaboradores contratados, que pode ser medida da seguinte forma:

$$QC=(AD+CP+CR)/N$$

QC= qualidade dos colaboradores contratados

AD= média da avaliação de desempenho dos novos colaboradores contratados

CP= percentagem de novos contratados promovidos num ano

CR= percentagem dos novos colaboradores contratados que permanecem na Empresa após 12 meses

N= N° de indicadores/critérios usados

Segundo Bancaleiro (2006), as métricas associadas a este processo de validação, no essencial, estão ligadas aos seguintes factores: **a)** Tempo do processo; **b)** Custos (directos e indirectos) e **c)** Qualidade do processo.

O autor define as principais métricas / indicadores através dos quais a GRH pode retirar informação pertinente para a avaliação dos processos de R&S que desenvolve, bem como conhecimento para a introdução de melhorias futuras (Tabela I).

Mondy (2012), também definiu aquelas que, na sua perspectiva, são as principais métricas para avaliar a eficácia de um processo de R&S (elencou 9 métricas). De notar, que algumas delas são coincidentes ou têm correspondência directa nas já descritas. As métricas são: **a)** Qualidade do R&S; **b)** Tempo necessário para recrutar; **c)** Retenção dos novos colaboradores; **d)** Satisfação global da gestão com o R&S; **e)** Taxa de Rotatividade; **f)** Custos do R&S; **g)** Taxa de Selecção; **h)** Taxa de Rendimento; e **i)** Custo / Benefício das Fontes e Métodos de Recrutamento.

TABELA I - Indicadores para a Avaliação dos Processos de R&S

| Métrica | Objectivo | Cálculo |
|---|---|--|
| <i>Tempo médio do Recrutamento</i> | Conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente a eficácia do processo de Recrutamento. | Tempo médio do Recrutamento = Nº Total de dias gastos em Recrutamento / Nº de processos de Recrutamento |
| <i>Custo médio por admissão</i> | Conhecer, acompanhar a evolução e comparar internamente e externamente o que a empresa está a investir em recrutamento. Serve muitas vezes para comparar os custos do recrutamento directo e indirecto. | Custo médio de admissão = Soma de DC+HC+CDRH+TR / Nº de colaboradores admitidos Em que: DC = Despesas de Comunicação (divulgação) HC = Honorários de Consultores CDRH = Custos da Direcção de Recursos Humanos TR = Tempo do Requiritante (pessoa que liderou internamente o processo) |
| <i>Taxa de admissão de Colaboradores</i> Nota: Serão aceites métricas análogas tais como: “Taxa de admissão a termo”, “Percentagem de admissões a termo”, “Taxa de admissão de quadros superiores”, “Percentagem de admissão de técnicos / administrativos / operacionais”, entre outras. | Conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente a percentagem de colaboradores que são admitidos para a Empresa. | Taxa de admissão = Nº de FTE’s admitidos no período / Nº Total médio de FTE’s |
| <i>Taxa de saída de recém admitidos</i> Nota: Serão aceites métricas análogas tais como: “Taxa de abandono no primeiro ano”, “Taxa de demissões (involuntárias) no primeiro ano”, “Percentagem de abandono no primeiro ano”, “Percentagem de demissões (involuntárias) no primeiro ano”, entre outras. | Conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente a eficácia do processo de integração de novos colaboradores. | Taxa de saída de recém admitidos = Nº de colaboradores que saíram no decorrer do primeiro ano / Nº Colaboradores admitidos no período |

Fonte – Adaptado de Bancaleiro (2006)

A recolha e análise da informação relativa a este ponto, revelou-se de extrema importância para a elaboração da *Matriz do Sistema de Auditoria ao processo de R&S* (adiante designada por *MATRIZ*), documento crucial para a concretização da auditoria aos processos de R&S seleccionados para o objectivo deste trabalho.

2.2. Auditoria em RH

2.2.1. Evolução do conceito e relevância

Costa (2010) refere que o termo “auditoria” tem origem no verbo latino *audire* (ouvir), interpretando assim que o auditor é o indivíduo que ouve, o que se relaciona com a ideia de que em tempos mais distantes os auditores chegavam às suas conclusões com base em transmissões verbais de informação. Afirma o autor: “Em termos gerais podemos afirmar que todo e qualquer tipo de informação deve ser credível de forma a que as pessoas a quem a mesma se destina possam dela retirar conclusões idóneas” (Costa, 2010:37).

Aquinas, (2006:162) defende “A auditoria, é cada vez mais um termo familiar e comumente utilizado no domínio empresarial, é um assessement de controle da gestão”.

Os recursos de uma Empresa consistem em todos os activos e práticas organizacionais, competências e os atributos, conhecimentos, informações, etc., através dos quais a organização implementa estratégias e melhora a sua eficácia e eficiência (Barney, 1991). A eficácia da GRH depende basicamente da ARH que fornece potenciais estratégias futuras (Campbell *et al.*, 2002) e avalia as políticas existentes, técnicas e rotinas dos RH, com o objectivo de recomendar os meios em que podem ser melhor desenvolvidos (Dev, 2009).

Embora o conceito de ARH remonte à década de 1980, as práticas de ARH têm tido um desenvolvimento substancial (Phillips *et al.*, 2001). Como a auditoria financeira trata de várias transacções (monetárias) a auditoria de RH lida com programas e questões relacionadas com as pessoas, suas funções e a filosofia de RH de uma Organização (Durai, 2010).

2.2.2. Auditoria Interna

O Institute of Internal Auditors (IIA) estabelece a seguinte definição para a auditoria interna:

“A auditoria interna é uma actividade independente, de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização. Assiste a organização na consecução dos seus objectivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de risco, controlo e governação” (IIA, 2015).

Celayir & Benli (2014) explicam-nos como nos dias de hoje a auditoria interna tem vindo a evoluir com o objectivo claro de preparar a Empresa para todos os eventuais riscos que possam afectar a concretização dos seus objectivos.

Chambers & Rand (2010) consideram que a auditoria operacional (também denominada de auditoria de gestão, auditoria de desempenho ou auditoria de valor acrescentado) consiste em avaliar como as áreas funcionais de um negócio (Vendas, Produção, RH, e outras) se responsabilizam pelas suas actividades.

Spognardi (1997) afirmava que em primeira instância as auditorias de RH cumprem o propósito de munir o empregador de uma ferramenta sistemática para saber se está a proceder em conformidade com as leis e regulamentos normativos vigentes. Porém, Olalla & Castillo (2002) afirmam que a auditoria tem tido uma evolução considerável, no sentido de ser cada vez mais específica, ou seja, aproximar-se daquilo que se conhece hoje como a auditoria funcional. Segundo os mesmos autores, o objectivo de uma auditoria funcional é diagnosticar, analisar, controlar e aconselhar dentro das delimitações de cada uma das áreas funcionais da Empresa.

2.2.3. Importância da Auditoria em RH

A ARH é uma ferramenta vital no entendimento acerca da política de RH de uma Organização (Campbell *et al.*, 2002).

Neste enquadramento, e numa abordagem directa a esta temática, poder-se-á dizer que ARH consiste em diagnosticar, analisar, avaliar e aconselhar futuras linhas de acção dentro de uma área de RH (Olalla & Castillo, 2002).

Esta auditoria é uma ferramenta básica para a gestão de uma Empresa. O seu objectivo não passa apenas pelo controlo e quantificação de resultados, mas também numa análise mais abrangente e que irá auxiliar na concepção e definição de futuras linhas de acção dentro do domínio da GRH (Olalla & Castillo, 2002).

ARH é, por isso, uma actividade fundamental com vista à realização dos objetivos organizacionais; e também é uma ferramenta muito útil no apoio à avaliação da eficácia de várias funções de RH numa Organização (Aswathappa, 2005). Ou seja, ARH não é mais do que uma análise pela qual uma Organização rastreia o seu estado actual e determina a forma e os meios de melhorar as diferentes valências de RH; bem conduzida, é capaz de fornecer feedback sobre as diferentes funções da GRH aos gestores operacionais e especialistas em RH (Dessler & Varkkey, 2011). ARH é, na verdade, um controlo de qualidade total sobre uma estrutura ou Empresa e uma avaliação de como essas actividades apoiam a estratégia (Figura 2) (Aswathappa, 2005, página 612).



FIGURA 2 - A Auditoria de RH

Fonte – Adaptado de Aswathappa (2005)

Shiri (2012) descreve que um processo de ARH deve cumprir com duas funções básicas: em primeiro lugar, deve ser um sistema, cujo feedback obtido sustenta o conjunto de informação sobre a situação concreta, a fim de facilitar o desenvolvimento de processos de gestão ou de RH; por outro lado, deve ser uma forma de controlar e avaliar as políticas que estão a ser postas em prática. O mesmo autor defende que uma ARH aumenta a eficiência da GRH, deverá contribuir para a eficácia da Organização e desenvolver (promover) a imagem global da área de RH. Todas as funções de RH, incluindo o R&S são ajustadas como resultado de um processo desta natureza (Shiri, 2012).

As políticas, normas e regulamentos em relação à auditoria financeira estão bem estabelecidas, mas o mesmo já não se passa ao nível da ARH (Sharma & Goyal, 2013), o que pode conduzir a vários problemas. Uma ARH pode ser dispendiosa e demorada, dependendo da extensão da mesma, por quem e com que eficiência a auditoria é conduzida (Harris, 2002).

Olalla & Castillo (2002), no seu trabalho, referenciam Walker (1998) que diferenciou duas abordagens relativamente à ARH: as de foco interno e as de foco externo. Numa perspectiva interna, tal como em qualquer função relativa a RH, verifica-se uma tendência para valorizar as suas acções como resultado das actividades empreendidas bem como os seus custos; assim, a capacidade da GRH é avaliada com base na sua habilidade em fornecer serviços à Organização ao menor custo possível. Numa perspectiva externa, se a avaliação da eficácia RH é baseada no seu impacto nos resultados da Empresa, então, as medidas deverão incluir resultados obtidos fora dessa função.

Olalla & Castillo (2002) dizem-nos que a auditoria estratégica das áreas de RH nas organizações auxilia no alinhamento entre os objectivos de longo prazo da Empresa e o planeamento da GRH, o que significa que a área de RH está a tornar-se cada vez mais uma fonte de vantagem competitiva dentro das organizações, deixando para trás aquela ideia de uma função especializada que acarreta custos elevados para as empresas.

2.2.4. Modelo de Auditoria – aplicação à GRH

Como refere Durai (2010 *cit in* Ukil, 2015) a Empresa é livre de escolher e determinar o seu próprio sistema para realizar uma ARH e, embora a extensão e o objectivo da ARH divirja, um conjunto de etapas são normalmente aceites na realização das diferentes actividades de uma ARH (Pajak, 2012 *cit in* Ukil, 2015). De dentro dos modelos analisados, decidimos trazer para este trabalho o modelo proposto por Aswathappa (2005) que sintetiza um modelo de ARH em 5 etapas fundamentais (Figura 3):

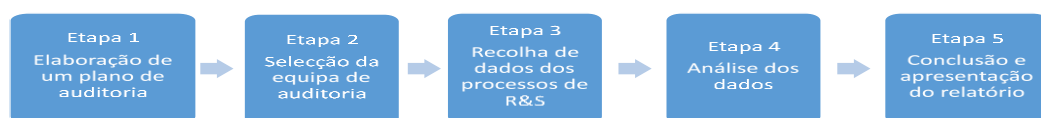


FIGURA 3 - Etapas da ARH

Fonte – Adaptado de Aswathappa (2005)

Estão reflectidas na tabela seguinte (Tabela II) as etapas assim como a descrição dos objectivos associados a cada uma.

TABELA II - Etapas da ARH

| Etapas da ARH | Objectivo |
|--|--|
| <i>Etapa 1: Elaboração de um plano de auditoria</i> | <p>O modelo de auditoria deve iniciar-se com a definição do plano, o que envolve a concepção e o desenvolvimento das estratégias, procedimentos e práticas de RH. Simultaneamente, dever-se-á definir um calendário específico bem como a check-list das tarefas (concretizadas nos processos desenvolvidos) a serem analisadas e avaliadas. Essa check-list deverá conter, pelo menos, as seguintes questões:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que procedimentos e práticas devem ser auditados? • Que registos documentais (e.g. pastas de arquivo, ficheiros referentes aos processos, e-mails trocados, conformidade com os requisitos estabelecidos) devem ser consultados? • Que tendências e práticas devem ser monitorizadas? • Que análise (global) deve ser feita? |
| <i>Etapa 2: Selecção da equipa de auditoria</i> | <p>A informação consultada estabelece claramente esta etapa como tendo especial impacto na aplicação e eficácia do processo de ARH. Durai, (2010) diz-nos que os elementos da equipa de auditoria devem ser pessoas de inquestionável integridade, conhecimento e experiência na condução de processos desta natureza.</p> |
| <i>Etapa 3: Recolha de dados dos processos de R&S</i> | <p>Nesta, dá-se o início à auditoria propriamente dita. Os auditores terão que recolher os elementos informativos necessários à avaliação das actuais estratégias e procedimentos da função RH em análise, respeitando quer a check-list quer o calendário definidos na Etapa 1. As ferramentas através das quais a obtenção dos dados deverá ser feita poderão variar entre: entrevistas, pesquisas, análise do histórico dos processos e/ou observação e análise de elementos secundários. Dependendo do tempo, a natureza dos dados e a dimensão dos processos auditados, podem ser aplicadas uma ou mais ferramentas para os dados requeridos.</p> |
| <i>Etapa 4: Análise dos dados</i> | <p>Uma vez recolhidos os dados tidos como necessários, a equipa de auditoria deverá proceder à análise e avaliação das estratégias e procedimentos referentes aos processos desenvolvidos e compará-los com os padrões estabelecidos nesta matéria ou, em alternativa e se existir, um documento formal que incorpore as regras e práticas cujos processos devem obrigatoriamente cumprir.</p> <p>De referir ainda, que nesta etapa os dados devem ser analisados com astúcia, com o foco no futuro, na adaptação dos processos e metodologias a um contexto de mudança, identificando preventivamente os desafios e constrangimentos (internos e externos) a que a actividade estará incontornavelmente sujeita.</p> |
| <i>Etapa 5: Conclusão e apresentação do relatório</i> | <p>A auditoria ao processo deve ser capaz de comunicar os resultados a que vier a chegar (suas conclusões) bem como oferecer sugestões de melhoria (correctiva e/ou evolutiva) para que o processo possa ser cada vez mais sólido, coerente e capaz de alcançar o seu propósito. Cumprida a Etapa 4, a equipa de auditoria tem de conseguir identificar o número de falhas encontradas; no relatório, constituir-se-á um conjunto de recomendações de forma a resolver essas falhas.</p> |

Fonte – Adaptado de Aswathappa (2005)

3 – METODOLOGIA

3.1. Objecto de estudo

Este projecto, corresponde a um trabalho piloto cujo principal objectivo pela construção de um modelo capaz de sustentar a implementação de um sistema de Auditoria ao processo de R&S em vigor no Grupo CA, particularmente na Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo (CCCAM).

O desenvolvimento e aplicação prática desta ferramenta incorpora como mais valia permitir à CCCAM ter um instrumento de apoio ao trabalho dos técnicos com responsabilidade nesta matéria, quer na condução dos processos quer na validação da informação trabalhada e da procura de uma cada vez maior uniformização dos critérios considerados em cada fase ou etapa dos mesmos. Apresenta, ainda, o valor acrescentado da introdução de critérios de mensuração da actividade de R&S, permitindo à GRH quantificar e avaliar os resultados atingidos.

Pelo facto da equipa da ARSE ser relativamente pequena (4 elementos), e o objecto deste estudo incidir particularmente nos processos de R&S desenvolvidos para a CCCAM (e não para as CCAM e empresas do grupo), foi possível recolher informações e trabalhar sobre as mesmas, não tendo sido necessário proceder a nenhum método de amostragem.

3.2. Metodologia de Investigação – métodos e técnicas

Sousa & Baptista (2016) promovem a ideia de que “A metodologia de investigação consiste num processo de selecção da estratégia de investigação...” (Sousa & Baptista, 2016:52), estratégia essa que deve ser adequada aos objectivos pretendidos. Quanto aos métodos de investigação, segundo Sousa & Baptista (2016), podem ser de 2 tipos: métodos

de investigação quantitativa e qualitativa. Os métodos de investigação qualitativa, sobre os quais recaiu a nossa escolha, surgiram como alternativa aos métodos de investigação quantitativa afirmando as autoras que “...os quais se mostram ineficazes para a análise e estudo da subjectividade inerente ao comportamento e à actividade das pessoas e organizações” (Sousa & Baptista, 2016:56). Na visão das autoras, a investigação qualitativa assume como principais características:

- Um maior interesse no próprio processo de investigação e não apenas nos resultados;
- O investigador tem que revelar uma grande sensibilidade ao contexto;
- O plano de investigação é flexível já que os sistemas são dinâmicos;
- A investigação qualitativa é descritiva, com base em documentos, entrevistas e observação directa.

Por conseguinte e quanto ao método de investigação escolhido, optámos por um estudo de caso, que na perspectiva de Sousa & Baptista (2016) trata o interesse num único fenómeno, circunscrito no tempo e na acção, muito utilizado, entre outros, nos estudos de Gestão. Este método permite obter dados de diversas técnicas, na sua maioria de natureza qualitativa, mas que conjugadas permitem cruzar a informação recolhida com os objetivos a que nos propomos (Yin, 2014). Um estudo de caso é mais do que uma simples investigação de um indivíduo ou de uma situação e acaba por ser uma abordagem que viabiliza a compreensão de uma forma simples de situações mais complexas (Baxter & Jack, 2008; Njie & Asimiran, 2014). Existem diversas técnicas passíveis de serem utilizadas na recolha de dados numa investigação qualitativa, técnicas sugeridas por Chang & Kleiner (2002), Cunha *et al.* (2012) e Sousa & Baptista (2016), nomeadamente: entrevista, observação e análise documental.

Este trabalho assenta essencialmente na observação e análise documental. Assim, começamos por definir e caracterizar a técnica da análise documental. Foram utilizados documentos diversos, intrínsecos aos processos de R&S, tais como: documentos de caracterização da necessidade, anúncios, documentação enviada pelos candidatos, relatórios, entre outros, que constituem uma fonte de informação rica, diversificada e útil no sentido em que contribuem para o entendimento completo dos processos concretizados e a sua implementação.

A observação directa é “aquela em que o investigador procede directamente à recolha das informações, sem que haja intervenção dos sujeitos observados” (Quivy & Van Campenhoudt, 2005:164).

4 - PROJECTO

4.1. Caraterização da CCCAM e da Área de RH

A Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo, fundada em 20 de Junho de 1984, tem competências de supervisão, orientação e acompanhamento das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM).

No seu papel de organismo central do Grupo Crédito Agrícola, a Caixa Central cria e desenvolve uma estratégia financeira para o Grupo. O SICAM (Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo) é o conjunto formado pela Caixa Central e as Caixas suas Associadas.

Em 2013, o Conselho de Administração Executivo da Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo (CCCAM) deu início a um programa de transformação do Grupo Crédito Agrícola (GCA), o qual deu origem a um novo modelo organizacional da CCCAM que se encontra estruturado em quatro funções tipo (Figura 4):

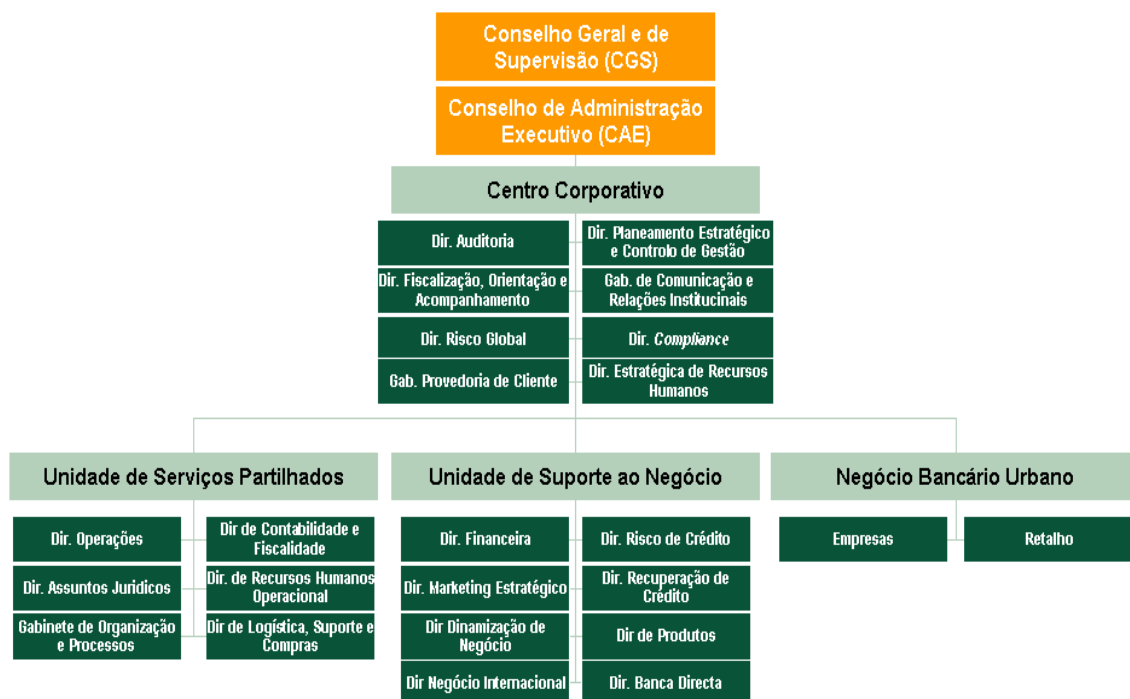


FIGURA 4 - Modelo organizacional da CCCAM

Fonte – Doc. Interno – Norma Refª EOCC, 2ª versão Nov/2015

A estrutura da Caixa Central é constituída pelos Órgãos Sociais, Órgãos colegiais de decisão funcional e pelas Direcções e Gabinetes.

4.1.1. Direcção de Recursos Humanos Operacional (DRHO)

Missão

Assegurar actividades operacionais e de suporte à função de RH no Grupo, seguindo as políticas e orientações definidas pela DERH (Direcção Estratégica de Recursos Humanos), à qual reporta funcionalmente.

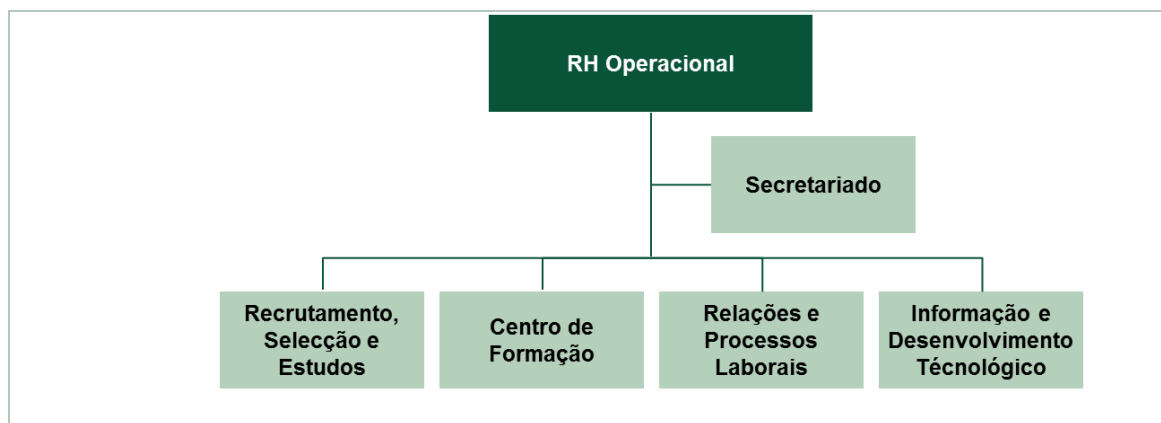


FIGURA 5 - A Estrutura da DRHO

Fonte – Doc. Interno – Norma Refª EOCC, 2ª versão Nov/2015

Actividades

Recrutamento, Selecção e Estudos (RSE)

- Conduzir processos de R&S de novos colaboradores bem como gerir processos de mobilidade (interna) de RH.
- Organizar os Programas de Estágios no SICAM e Empresas Participadas.
- Participação em Estudos de (Re)organização de RH nas CCAM, conduzidos pela DERH.

4.1.2. O processo de R&S na CCCAM

A actividade geral da Área de Recrutamento, Selecção e Estudos (ARSE) está definida e regulamentada no documento interno “Regulamento de Admissões e de Mobilidade Interna do Grupo CA” (RAMIGCA).

É objecto deste trabalho a análise dos processos de R&S no universo CCCAM (e não no universo CA – constituído por CCAM e Empresas do Grupo), sendo que a competência e responsabilidade dos mesmos encontra-se na ARSE.

Esta área é constituída por uma equipa de 4 elementos (técnicos) que têm a responsabilidade de desenvolver os processos, respondendo às necessidades das estruturas internas da CCCAM, desde o início do processo (caracterização da necessidade) à sua conclusão (admissão dos colaboradores).

O modelo operacional, internamente aceite e instituído para o cumprimento dos processos de Recrutamento e de Selecção, obedece em larga medida, às etapas identificadas nos fluxogramas (ver ANEXOS I e II).

4.2. A construção da MATRIZ e o desenvolvimento do Projecto

A ideia-chave por detrás da escolha deste Projecto nasce da constatação da inexistência na ARSE de ferramentas que apoiem os técnicos no desenvolvimento dos processos (cumprimento das melhores práticas consensualmente defendidas por autores de referência), no assegurar o respeito pelos normativos legais em vigor bem como pela noção de que é possível medir a eficácia (e eficiência) dos resultados finais atingidos após a conclusão dos processos de R&S.

Deste modo, e porque não seria possível a concretização do Projecto sem este passo, propusemos a MATRIZ (ver ANEXO III), assente em 3 eixos basilares:

- Obrigações legais e normativos.
- Etapas do processo de R&S (melhores práticas).
- Métricas para avaliação da eficácia do Processo de R&S.

No que às obrigações legais e normativos diz respeito, tivemos em consideração a legislação nacional em vigor e que impacta directamente nesta matéria, recomendações de organismos públicos com responsabilidade em temas fracturantes (e.g. discriminação em função do género, idade, religião, etc...) e o documento interno: RAMIGCA.

Relativamente aos dois outros eixos, atingiu-se o propósito com base na pesquisa desencadeada ao longo de todo o trabalho, em grande medida expressa no PONTO 2 deste documento.

Adicionalmente, aos parâmetros de avaliação de cada um dos referidos eixos corresponde uma escala a que denominámos *Criticidade dos parâmetros* e que assume 3 níveis: *Imperativo*; *Aconselhável* e *de Decisão Casuística*. O critério de mensuração de cada parâmetro é alcançado pela avaliação do *Cumprimento dos parâmetros*, medida em função de 4 níveis: *Não Aplicável*; *Aplicável-Não cumprido*; *Aplicável-Parcialmente cumprido* e *Aplicável-Cumprido*.

Retomando o modelo de ARH sugerido por Aswathappa (2005) (ver Ponto 2.3.4.), e sendo esta a nossa referência para construção do sistema de Auditoria que propomos, o desenvolvimento do Projecto apresentado passa por trabalharmos as etapas **3, 4 e 5** do mesmo deixando cair as duas primeiras por uma razão simples e objectiva: quer a elaboração do plano quer a selecção da equipa de auditoria carecem, claramente, de intervenção da gestão – facto que se justifica por si mesmo.

Centramo-nos nas etapas acima identificadas:

Etapa 3: Recolha dos dados dos processos de R&S

Esta obedeceu especificamente à análise do histórico dos processos, observação e análise de elementos constantes nos mesmos, tais como: troca de e-mails entre a estrutura responsável pela necessidade de Recrutamento e a equipa (ou técnico responsável) RSE (e.g. para analisar os procedimentos referentes à caracterização da necessidade, aprovação para avançar com o processo, o meio e canal para divulgação, etc.), validação do anúncio, análise das candidaturas recebidas, cumprimento dos critérios definidos para a triagem, existência de Testes realizados pelos candidatos, relatórios da Consultora

responsável pela aplicação dos Testes, as entrevistas de selecção e a tomada de decisão final, entre outras fontes.

Para o efeito, seleccionámos **5** processos de R&S, de forma aleatória, desenvolvidos sensivelmente no último ano e meio (2016 – 2017), na CCCAM, para reforço das suas estruturas e equipas (internas).

| Referência Processo | Tipologia de processo | Função | Estrutura | Duração do Processo | |
|------------------------|-------------------------|--------------------------|--|---------------------|------------|
| | | | | Início | Fim |
| Refª 26/16 | Recrutamento & Selecção | Técnico | Direcção de Planeamento Estratégico e Controlo | 08/03/2016 | 05/05/2016 |
| Refª 40/16 | Recrutamento & Selecção | Auditor Interno | Direcção de Auditoria | 18/04/2016 | 11/01/2017 |
| Refª 45/16 | Recrutamento & Selecção | Técnico Compliance | Direcção de Compliance | 02/05/2016 | 08/07/2016 |
| Refª 69/16 | Recrutamento & Selecção | Técnico de Contabilidade | Direcção de Contabilidade e Fiscalidade | 10/10/2016 | 27/12/2016 |
| Refª 70/16 | Recrutamento & Selecção | Analista Sénior | Direcção de Planeamento Estratégico e Controlo | 10/10/2016 | 07/02/2016 |

FIGURA 6 - Processos de R&S desenvolvidos na CCCAM (2016-2017)

Fonte – Elaboração própria

Etapa 4: Análise dos dados

Concluída a etapa anterior, estavam reunidas as condições para que pudessem ser analisados e avaliados os procedimentos levados a cabo no decorrer de cada um dos processos de R&S auditados e, por conseguinte, preenchida a MATRIZ. Este facto, permite-nos obter a imagem real dos processos de R&S desenvolvidos na CCCAM, as suas diferentes etapas e componentes, e perceber como estas "cruzam" com as melhores práticas existentes, absorvidas a partir do trabalho de pesquisa e da revisão de literatura que suportam este TFM.

Teríamos, eventualmente e em teoria, uma outra hipótese que consistiria na análise entre a prática existente na CCCAM e a comparação com o definido em normativo interno (e.g. Manual de Procedimentos) em que o objectivo de uma ARH passaria por

validar o cumprimento das regras e procedimentos instituídos; porém, esta verificou-se desde logo impossível de concretizar uma vez que a Empresa não possui qualquer documento desta natureza.

A análise aos diferentes elementos informativos dos processos seleccionados, cuja veracidade é atestada pela declaração assinada pelo Director de Recursos Humanos do Grupo CA (ver Anexo IV), juntamente com o preenchimento da *MATRIZ*, permitiu-nos sistematizar informação suficiente que suportou as principais conclusões a que chegámos.

Etapa 5: Conclusão e apresentação de relatório

Dos elementos recolhidos, e após trabalho de análise da informação produzida, conseguimos alcançar o objectivo pretendido: identificar as principais lacunas existentes na condução dos processos e, a partir deste ponto, estabelecer a ponte necessária para a reflexão sobre as ideias-chave que devem nortear a prestação da actividade no futuro. Em síntese, e considerando o trabalho de auditoria aos 5 processos de R&S seleccionados para o efeito, as principais notas de destaque a que chegámos, resumem-se às seguintes conclusões:

I) Em toda a *MATRIZ* e atendendo à escala *Criticidade dos Parâmetros* existe apenas um critério (“Registo de Processos de Recrutamento” – Art.32º do Código do Trabalho) enquadrado como “I” (Imperativo) que está classificado ao nível do *Cumprimento dos parâmetros* como “A-NC” (Aplicável – Não Cumprido). Existem, contudo, outros classificados como “A-PC” (Aplicável – Parcialmente Cumprido) que devem merecer igualmente a atenção da GRH;

II) Existem etapas do processo que claramente necessitam de ser alvo de melhorias ou adaptações, de modo a irem ao encontro das ideias sugeridas na literatura de referência; concretamente todos os parâmetros enquadrados na escala *Criticidade dos Parâmetros* como “I” ou “A” (Aconselhável) e que foram classificados como “A-NC” ou “A-PC” – é fundamental perceber quais as razões que estão por detrás de cada situação e se as mesmas se justificam ou podem ser corrigidas (e.g. o que sucede no segundo eixo da MATRIZ “Etapas do processo de R&S”, em que há necessidade de se proceder ao reajuste de algumas das etapas que constituem a prática quotidiana da ARSE de forma a atingir-se maior equilíbrio entre o que se cumpre e o que nos é sugerido cumprir pela literatura de referência);

III) No que se refere ao terceiro eixo da MATRIZ “Métricas para avaliação da eficácia do Processo de R&S” concluímos pela sua total inexistência na Empresa – aspecto crucial a ser corrigido (implementado) se atendermos à necessidade de mensuração da actividade da ARSE;

IV) Existem algumas etapas dos processos cujas evidências físicas que comprovem o cumprimento de cada parâmetro são inexistentes – é fundamental alterar este ponto se quisermos alcançar a equidade processual dos processos e documentá-los;

V) Da leitura dos resultados apurados, destaca-se o facto de não existirem diferenças marcadamente vincadas entre os 5 processos analisados, atendendo a que os mesmos são acompanhados e executados por técnicos diferentes. Contudo, e em nossa opinião, deste facto não pode resultar a conclusão óbvia (e cega!) segundo a qual os processos são conduzidos rigorosamente da mesma forma, seguindo iguais critérios e que existe uma total uniformidade processual dentro de cada etapa; ao invés, e porque temos conhecimento real da condução dos processos na CCCAM, somos impelidos a inferir que

a questão pode passar por uma razão principal: a necessidade de rever para o futuro os parâmetros da MATRIZ (e ponderar inclusivamente alterar ou incrementar novos eixos e/ou parâmetros de avaliação) por forma a perceber, por exemplo, quando um parâmetro é avaliado como “A-PC” na prática a que situações concretas se deve essa situação e quais as medidas exactas das falhas identificadas.

Estas são, portanto, as ideias principais que deveriam ser tratadas e reflectidas na elaboração do relatório final, concluindo desta forma a ARH ao Processo de R&S.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Do trabalho ora apresentado, podemos afirmar que o objectivo principal do mesmo foi alcançado, daqui resultando a noção de que a CCCAM, e concretamente a ARSE, beneficiariam da adopção e aplicação de um instrumento de trabalho desta natureza, numa primeira fase capaz de proceder ao diagnóstico da actividade propriamente dita e, numa fase posterior, concretizar a tomada de decisões, capaz de munir a equipa quer do instrumento quer da estratégia necessária à robustez do Processo e à aproximação das melhores práticas em matéria de R&S.

Na ARSE, as etapas-chave dos processos internos estão de alguma forma salvaguardadas por princípios definidos no RAMIGCA mas que, em nossa opinião, são insuficientes para garantir a eficiência e a eficácia desejadas. Falta um aspecto fundamental – que aqui identificamos como principal limitação ao trabalho - e que tem a ver com a operacionalização dos mesmos, ou seja, se é verdade que o âmbito de intervenção está relativamente bem delimitado (por via do referido regulamento), fica a faltar uma definição mais clara ao nível da operacionalização das diferentes etapas dos processos; o que se atingiria com a existência de um documento normativo (e.g. Manual de Procedimentos Internos da ARSE). Esta equipa vê-se confrontada com a ausência de

um documento formal que defina princípios e regras no desenvolvimento do processo e que promova a equidade mínima necessária (e desejável) de forma a manter uma linha orientativa comum. Este facto, está na base da pertinência do trabalho desenvolvido, justificando a aplicação de um modelo de ARH funcional; ou seja, aplicado à Função específica do R&S.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aquinas, P. G. (2006). Human resource management: Principles and practice. Noida, India: *Vikas Publishing House Pvt. Ltd.*
- Aravamudhan, N.R. & Krishnaveni, R. (2015). Recruitment and Selection Building Scale: Content Validity Evidence. *SCMS Journal of Indian Management*. 12 (3), 58-73.
- Aswathappa, K. (2005). Human resource and personnel management: Text and cases (4th ed.). New Delhi, India: *Tata McGraw-Hill*.
- Bancaleiro, J. (2006). Scorecard de Capital Humano. Lisboa: *rh editora*.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Baxter, P. & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13 (4), 544-559.
- Braton J. & Gold J. (1997). Human Resource Management-Theory and Practice (4th ed.). New York: *Palgrave MacMillan*.
- Camara, P.B., Guerra, P.B. & Rodrigues, J.V. (2016). Humanator XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial, (7ª ed.). Lisboa: *D.Quixote*.
- Campbell, D., Stonehouse, G., & Houston, B. (2002). Business strategy. *Oxford, OX: Butterworth-Heinemann*.
- Costa, C.B. (2010). Auditoria Financeira – Teoria & Prática, (9ª ed.). Lisboa: *Letras e Conceitos*.

- Celayir, D. & Benli, V.F. (2014). Risk Based Internal Auditing and Risk Assessment Process. *Proceedings of 9th International Business and Social Science Research Conference 6 – 8 January, 2014, Novotel World Trade Centre, Dubai, 105.*
- Chambers, A. & Rand, G. (2010). The operational auditing handbook: auditing business and IT processes (2th ed.). Chichester: *John Wiley e Sons.*
- Chang I. & Kleiner, B. (2002) How to Conduct Job Analysis Effectively. *Management Research News*, 25 (3), 73–81.
- Dessler, G., & Varkkey, B. (2011). Fundamentals of human resource management: Content, competencies and applications. Noida, India: *Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd.*
- Dev, T. (2009). Managing human resources and industrial relations. New Delhi, India: *Excel Books.*
- DeVaro, J. (2008). The labor market effects of employer recruitment choice. *European Economic Review*, 52 (2), 283–314.
- Durai, P. (2010). Human resource management. Noida, India: *Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd.*
- Ekwoaba, J.O., Ikeije, U.U. & Ufoma, N. (2015). The Impact of Recruitment and Selections Criteria on Organizational Performance. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(2), 22-33.
- Farooqui, M. S. & Nagendrab, D. A. 2014. The Impact of Person organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees. *Procedia Economics and Finance*, 11 (1), 122-129.

Gilmore, D. C. & Turner, M. 2010. Improving Executive Recruitment and Retention. *The Psychologist-Manager Journal*, 13 (2), 125-128.

Gusdorf, M. (2009). Recruitment and Selection: Hiring the Right Person. USA: *Society for Human Resource Management*.

Harris, P. M. (2002). Why and How to conduct Human Resources Audit in Minnesota. Retrieved from http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/27/HR_Audit_White_Paper.pdf

Ivancevich, J. (2008). Gestão de Recursos Humanos (10ª ed.). São Paulo: *McGraw-Hill*.

Jaussauda, J., & Liub, X. (2011). When in China: The HRM Practices of Chinese and Foreign-Owned Enterprises during a Global Crisis. *Asia Pacific Business Review*, 17 (4), 473-491.

Kirton, G. and Healey, G. (2009). Using competency-based assessment centres to select judges: Implications for diversity and equality. *Human Resource Management Journal*, 19 (3), 302–318.

Kumar, S. & Gupta, A. K. 2014. A Study On Recruitment & Selection Process With Reference. *International Journal of Research* 1, 1661-1666.

Machado, A., Machado D., & Portugal, M. (2014). Organizações – Introdução à Gestão e Desenvolvimento das Pessoas. Lisboa: *Escolar Editora*.

Mondy, R.W. (2012). Human Resource Management (12th ed.). Edinburgh: *Pearson*.

Munyon T. P., Summers Ferris, K. J. & Gerald, R. (2011). Team staffing modes in organizations: Strategic considerations on individual and cluster hiring approaches, *Human Resource Management Review*, 21 (3), 228–242.

- Nilsson, S. & Ellström, P. (2012). Employability and talent management: challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*, 36 (1), 26-45.
- Njie, B. & Asimiran, S. (2014). Case Study as a Choice in Qualitative Methodology. *Journal of Research & Method in Education*, 4 (3), 35-40.
- Ofori, D., & Aryeetey, M. (2011). Recruitment and selection practices in small and medium enterprises. *International Journal of Business Administration*, 2 (3), 45-60.
- Olalla, M. F. & Castillo, M. A. S. (2002). Human resources audit. *International Advances in Economic Research*, 8 (1), 58-64.
- Osemeke, M. (2012). The impact of human resource management practices on organizational performance: A study of Guinness Nigeria Plc. *International Journal of Arts and Humanities*, 11, 79-94.
- Pajak, W. (2012). Personnel audit process. *Business, Management and Education*, 10 (1), 25-37.
- Peretti, J.M. (2007). Recursos Humanos (3ª ed.). Lisboa: *Edições Sílabo*.
- Phillips, J. J., Stone, R. D., & Phillips, P. P. (2001). The human resources scorecard: Measuring the return on investment. *Woburn, MA: Butterworth-Heinemann*
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C., Gomes, J. (2012). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (2ª ed.). Lisboa: *Edições Sílabo*;
- Quivy, R. & Van Campenhoudt, L. (2005). Manual de Investigação em Ciências Sociais, (4ª ed.). Lisboa: *Gradiva*.

Reem, A. A. (2013). The talent bait: attracting and retaining talent within your organization. *International Conference on Management and Industrial Engineering*, 348-355.

Richman, B. (2013, August 29). HR audit can be beneficial today's compliance-oriented environment. *The Business Journal*. Retrieved from <http://www.bizjournals.com/bizjournals/how-to/human-resources/2012/04/hr-audit-can-bebeneficial-in-todays.html?page=all>

Saiyadain, M. S. (2009). Human resources management (4th ed.). New Delhi, India: *TataMcGraw-Hill*.

Searle, R. (2003) Selection and Recruitment: A critical text. *Milton Keynes: The Open University*.

Sharma, D. K., & Goyal, R. C. (2013). Hospital administration and human resource management (6th ed.). Noida, India: *PHI Learning Private Ltd*.

Sinha, V. & Thaly, P. (2013). A review on changing trend of recruitment practice to enhance the quality of hiring in global organizations. *Management: journal of contemporary management issues*, 18 (2), 141-156.

Shiri, S. (2012). Strategic Role of HR Audit in Organizational Effectiveness. *Journal of Management & Public Policy*, 3 (2), 39-45.

Singh, H. & Singh, B. P. (2013). Human Resource Management in 21st Century: Emerging Issues and Challenges. *International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives*, 2 (2), 348-352.

Sousa, M.J. & Baptista, C. (2016). Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios – Segundo Bolonha, (5ª ed.). Lisboa: *PACTOR*

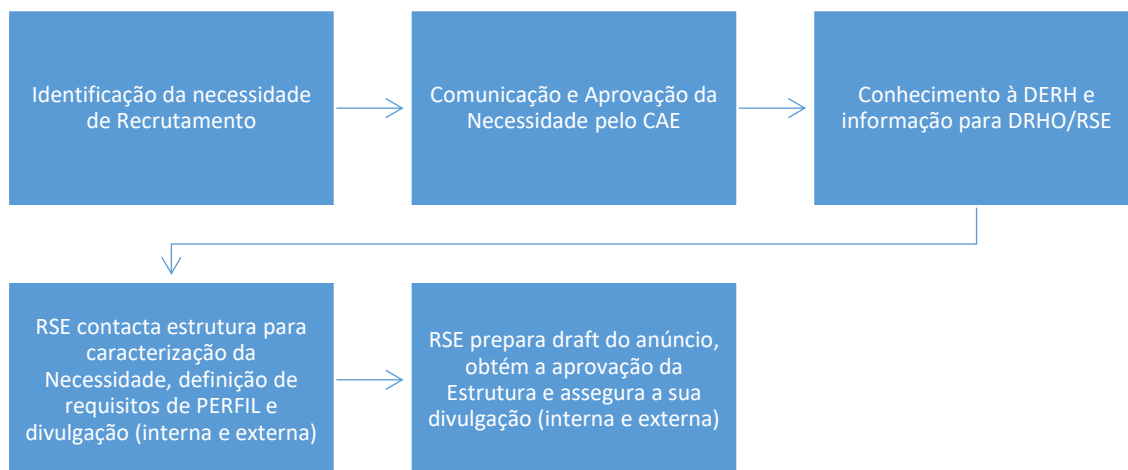
- Spector, P.E. (2012). *Psicologia nas Organizações*, 4ª edição, São Paulo: *Saraiva*
- Spognardi, M.A. (1997). Conducting a Human Resources Audit: A Primer. *Employee Relations Law Journal*, 23 (1), 1-16.
- Suttapong, K., Srimai, S. & Pitchayadol, P. (2014). Best Practices for Building High Performance in Human Resource Management. *Global Business and Organizational Excellence*, 33 (2), 39-50.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. & Atkinson, C. (2014). *Human Resource Management* (9th ed.). United Kingdom: *Pearson*.
- Ukil, M. (2015). Essence of Human Resource Audit: an Analytical Study. *Journal of Management and Science*, 5 (1), 101-110.
- Vyas, A. M. (2011). Human resource recruitment in India: Critical role of online recruitment system. *Journal of Biological Chemistry*, 1 (6), 1-4.
- Walker, J.W. (1998). Are We Using the Right Human Resource Measures?. *Human Resource Planning*, 21 (2), 7-8.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (6th ed.). Los Angeles: *SAGE Publications*.

Websites e documentos na internet

Institute of Internal Auditors (IIA) [Em linha]. Disponível em : <https://na.theiia.org>
[Acesso em: 2017/04/03]

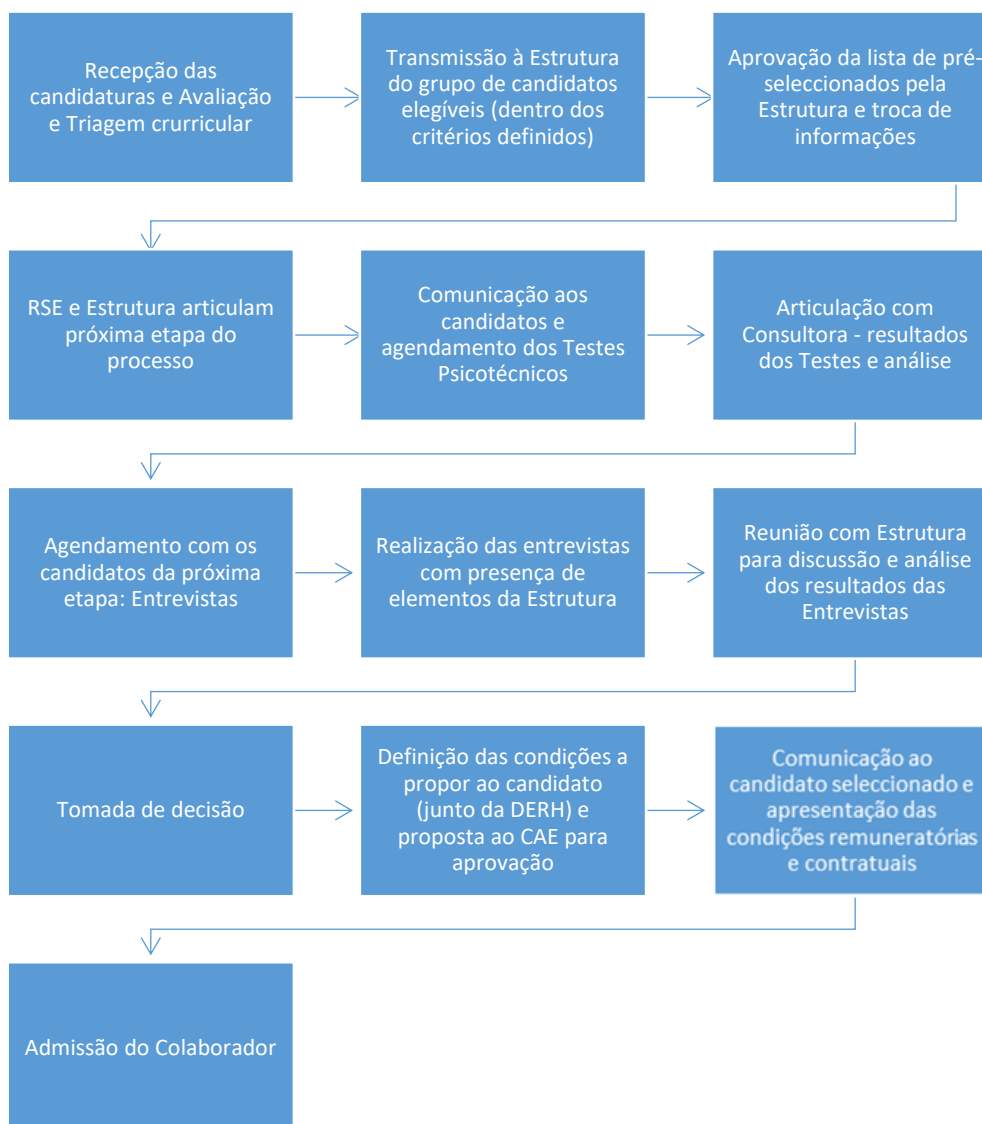
ANEXOS

ANEXO I – Fluxograma Recrutamento



Fonte – Elaboração própria

ANEXO II – Fluxograma Selecção



Fonte – Elaboração própria

ANEXO III – Matriz do Sistema de Auditoria ao processo de R&S

PARTE I - OBRIGAÇÕES LEGAIS E NORMATIVOS

| Obrigações legais e normativos | Criticidade dos parâmetros | | | Fonte | Cumprimento dos parâmetros | | | | Observações |
|--|----------------------------|------------------|-------------------------|---|----------------------------|---------------------------------|--|----------------------------|--|
| | Imperativo (I) | Aconselhável (A) | Decisão casuística (DC) | | Não Aplicável (NA) | Aplicável - Não cumprido (A-NC) | Aplicável - Parcialmente cumprido (A-PC) | Aplicável - Cumprido (A-C) | |
| I). Discriminação em razão da deficiência e da existência de risco agravado na saúde (concretamente Art. 5º.) | x | | | Decreto-Lei nº 46/2006, 28/Agosto | | | | x | |
| II). Reserva da intimidade da vida privada (Art. 16º.) | x | | | Código do Trabalho (Lei 7/2009, 12 de Fevereiro) | | | | x | |
| III). Protecção de dados pessoais (Art. 17º.) | x | | | Código do Trabalho (Lei 7/2009, 12 de Fevereiro) | | | | x | |
| IV). Testes e exames médicos (Art. 19º.) | x | | | Código do Trabalho (Lei 7/2009, 12 de Fevereiro) | | | | x | |
| V). Direito à igualdade no acesso ao emprego e no trabalho (Art. 24º.) - Igualdade de oportunidades e de tratamento no que se refere ao acesso ao emprego, à formação e promoção ou carreiras profissionais e às condições de trabalho | x | | | Código do Trabalho (Lei 7/2009, 12 de Fevereiro - alterado pela Lei nº28/2015, 14 de Abril) | | | | x | |
| VI). Proibição de discriminação (Art. 25º.) | x | | | Código do Trabalho (Lei 7/2009, 12 de Fevereiro) | | | | x | |
| VII). Regras contrárias ao princípio da igualdade e não discriminação (Art. 26º.) - Não pode ser afastada por IRCT* ou RIE** | x | | | Código do Trabalho (Lei 7/2009, 12 de Fevereiro) | | | | x | |
| VIII). Assédio (Art.29º.) | x | | | Código do Trabalho (Lei 7/2009, 12 de Fevereiro) | | | | x | |
| IX). Acesso ao emprego, actividade profissional ou formação (Art. 30º.) - Não conter qualquer discriminação em função do sexo | x | | | Código do Trabalho (Lei 7/2009, 12 de Fevereiro) | | | | x | |
| X). Igualdade de Condições de Trabalho (Art.31º.) - Não conter qualquer discriminação em função do sexo | x | | | Código do Trabalho (Lei 7/2009, 12 de Fevereiro) | | | | x | |
| XI). Registo de processos de recrutamento (Art. 32º.) - Registo dos processos de Recrutamento com desagregação por sexo: | x | | | Código do Trabalho (Lei 7/2009, 12 de Fevereiro) | | x | | | Existe arquivo dos processos de R&S, mas não está garantido o critério da desagregação por sexo. |
| a) Convites para o preenchimento de lugares; | | | | | | | | | |
| b) Anúncios de oferta de emprego; | | | | | | | | | |
| c) Número de candidaturas para apreciação curricular; | | | | | | | | | |
| d) Número de candidatos presentes em entrevistas de pré-selecção; | | | | | | | | | |
| e) Número de candidatos aguardando ingresso; | | | | | | | | | |
| f) Resultados de testes ou provas de admissão ou selecção | | | | | | | | | |
| g) Balanços sociais relativos a dados, que permitam analisar a existência de eventual discriminação de pessoas de um dos sexos no acesso ao emprego, formação e promoção profissionais e condições de trabalho. | | | | | | | | | |
| XII). Regulamento Interno (RAMIGCA) | x | | | Regulamento de Admissões e Mobilidade Interna do Grupo Crédito Agrícola (7/6/2014) | | | | x | |

* IRCT - Instrumento de Regulamentação Colectiva de Trabalho

** RIE - Regulamento Interno de Empresa

PARTE II - ETAPAS DOS PROCESSOS DE R&S

| | Etapas dos processos de Recrutamento e Selecção | Criticidade dos parâmetros | | | Fonte | Cumprimento dos parâmetros | | | | Observações |
|--------------------------|---|----------------------------|------------------|-------------------------|---|----------------------------|---------------------------------|--|----------------------------|--|
| | | Imperativo (I) | Aconselhável (A) | Decisão casuística (DC) | | Não Aplicável (NA) | Aplicável - Não cumprido (A-NC) | Aplicável - Parcialmente cumprido (A-PC) | Aplicável - Cumprido (A-C) | |
| Literatura de referência | 1. Estudo/análise das alternativas ao Recrutamento | x | | | Torrington et al. (2014); Camara et al. (2016) | | | | x | Sim, atendendo a que a mobilidade interna foi também equacionada em todos os processos. |
| | 2. Identificação da necessidade de Recrutamento | | | | Peretti (2004); Bratton & Gold (2007); Pina e Cunha et al. (2010); Torrington et al. (2014); Camara et al. (2016) | | | | | |
| | 2a. Em que consiste a função? | x | | | | | | | x | |
| | 2b. Em que medida ela é diferente do anterior titular? | | | x | | | x | | | Parâmetro não considerado nos processos ou sem evidência física da sua análise. |
| | 2c. Quais os aspectos chave na identificação e caracterização do candidato? | x | | | | | | | x | |
| | 2d. Quais os aspectos chave da função que o candidato precisa de saber? | x | | | | | | x | | Parâmetro não totalmente explorado. |
| | 3. Decisão de preenchimento do lugar (vaga em aberto) | | | | Peretti (2004); Pina e Cunha et al. (2010); Torrington et al. (2014); Camara et al. (2016) | | | | | |
| | 3a. Caracterização da necessidade | x | | | | | | | x | |
| | 3b. Perceber: Custo? | x | | | | | | | x | Parâmetro cumprido mas em fase diferente do processo (final). |
| | 3b1. Orçamentação? | x | | | | | | | x | |
| | 3b2. Headcount autorizado? | x | | | | | | | x | |
| | 3b3. Timing para entrada novo colaborador? | | x | | | | | | x | |
| | 4. A identificação e definição do Perfil (Competências, Capacidades, Aptidões e Qualificações): | | | | Peretti (2004); Bratton & Gold (2007); Pina e Cunha et al. (2010); Torrington et al. (2014); Camara et al. (2016) | | | | | |
| | 4a. Designação e enquadramento Organizacional; | x | | | | | | | x | Parâmetro cumprido, embora o enquadramento organizacional seja concretizado numa fase mais adiantada do processo (final). |
| | 4b. Clarificação dos requisitos que o candidato ideal tem que preencher; | x | | | | | | x | | Parâmetro não totalmente explorado (principalmente no que se refere às softskills). |
| | 4c. O que a Empresa tem para oferecer. | x | | | | | | x | | Parâmetro não totalmente explorado. |
| | 5. A estratégia de Recrutamento | | | | Peretti (2004); Bratton & Gold (2007); Pina e Cunha et al. (2010); Torrington et al. (2014); Camara et al. (2016) | | | | | |
| | 5a. Recrutamento Interno | | x | | | x | | | | |
| | 5b. Recrutamento Externo | | | x | | | | | x | |
| | 5c. Ambos | | | x | | x | | | | |
| | 5d. Decisão sobre a divulgação (anúncio) | x | | | | | | | x | |
| | 6. Shortlisting/ triagem de candidaturas/Pool de Candidatos | | | | Peretti (2004); Bratton & Gold (2007); Pina e Cunha et al. (2010); Torrington et al. (2014); Camara et al. (2016) | | | | | |
| | 6a. Acordo sobre critérios essenciais da shortlist (DRHO e Direcção responsável pelo processo) | x | | | | | | x | | Nos processos avaliados existem poucas evidências do cumprimento deste parâmetro. |
| | 6b. Análise e triagem curricular (respeito à verificação dos critérios definidos) | | x | | | | | x | | Nos processos avaliados existem poucas evidências do cumprimento deste parâmetro. |
| | 6c. Validação pelos intervenientes da versão final (Pool de candidatos) | x | | | | | | x | | Nos processos avaliados existem poucas evidências do cumprimento deste parâmetro. |
| | 7. Os métodos de Selecção | | | | Peretti (2004); Bratton & Gold (2007); Pina e Cunha et al. (2010); Torrington et al. (2014); Camara et al. (2016) | | | | | |
| | 7a. Entrevista | x | | | | | | | x | |
| | 7b. Testes psicotécnicos | | x | | | | x | | | Por decisão interna, abdicou-se em todos os processos desta componente avaliativa. |
| | 7c. Assessment centres | | | x | | x | | | | |
| | 8. Avaliação das Candidaturas | x | | | Peretti (2004); Pina e Cunha et al. (2010); Torrington et al. (2014); Camara et al. (2016) | | | x | | Nos processos avaliados existem poucas evidências do cumprimento deste parâmetro. |
| | | | | | Peretti (2004); Pina e Cunha et al. (2010); Torrington et al. (2014); Camara et al. (2016) | | | x | | Considerámos "P-C" uma vez que "fecho" dos processos não cumprem aspectos particulares referenciados na literatura de referência, por exemplo: exames médicos a antecederem a formalização da admissão (assinatura do contrato). |
| | 9. Decisão / O acto de selecção | x | | | | | | x | | |

PARTE III - MÉTRICAS PARA AVALIAR EFICÁCIA DO R&S

| | Métricas para Avaliar Eficácia do Recrutamento e Seleção | Criticidade dos parâmetros | | | Fonte | Cumprimento dos parâmetros | | | | Observações |
|--------------------------|--|----------------------------|------------------|-------------------------|----------------------------------|----------------------------|---------------------------------|--|----------------------------|---|
| | | Imperativo (I) | Aconselhável (A) | Decisão casuística (DC) | | Não Aplicável (NA) | Aplicável - Não cumprido (A-NC) | Aplicável - Parcialmente cumprido (A-PC) | Aplicável - Cumprido (A-C) | |
| Literatura de referência | A) Qualidade do colaboradores contratados (QC) ou "Quality of Hire" → $QC = (AD+CP+CR)/N$ | | x | | Ivancevich (2008); Mondy (2012) | | x | | | Não existe para já, na Empresa, a prática de avaliação destes parâmetros nos processos R&S. |
| | B) Tempo Médio do Recrutamento (TPM) → $TPM = N^{\circ} \text{ Total de dias gastos em Recrutamento} / N^{\circ} \text{ de processos de Recrutamento}$ | | x | | Bancalheiro (2006) | | x | | | Não existe para já, na Empresa, a prática de avaliação destes parâmetros nos processos R&S. |
| | C) Custo Médio por Admissão (CMA) ou "Recruiting Costs" → $CMA = DC + HC + CDRH + TR / N^{\circ} \text{ Colaboradores admitidos}$ | | x | | Bancalheiro (2006); Mondy (2012) | | x | | | Não existe para já, na Empresa, a prática de avaliação destes parâmetros nos processos R&S. |
| | D) Taxa de Admissão de Colaboradores (TA) → $TA = N^{\circ} \text{ de FTE's admitidos no período} / N^{\circ} \text{ Total médio de FTE's}$ | | x | | Bancalheiro (2006) | | x | | | Não existe para já, na Empresa, a prática de avaliação destes parâmetros nos processos R&S. |
| | E) Taxa de Saída de Recém Admitidos (TS) ou "Turnover Rate" → $TS = N^{\circ} \text{ colaboradores saíram durante o 1^{\circ} \text{ ano}} / N^{\circ} \text{ colaboradores admitidos no período}$ | | x | | Bancalheiro (2006); Mondy (2012) | | x | | | Não existe para já, na Empresa, a prática de avaliação destes parâmetros nos processos R&S. |

ANEXO IV – Declaração da entidade que acolheu o Projecto



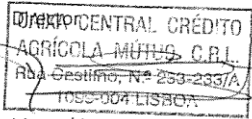
DECLARAÇÃO

O Sr. Dr. Bruno Carlos Flora Moreira é trabalhador da Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo (CCCAM), afecto à Direcção de Recursos Humanos Operacional (DRHO) concretamente na Área de Recrutamento, Selecção e Estudos (ARSE) e encontra-se a desenvolver o Trabalho Final de Mestrado (TFM) no presente ano lectivo (2016/2017) subordinado ao tema “AUDITORIA AO PROCESSO DE R&S DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA”. Deste facto, é esta Instituição conhecedora desde o seu início, realçando ainda o papel desempenhado até aqui como parte activa do processo, pela total e inequívoca disponibilidade e abertura para que o PROJECTO fosse desenvolvido com acesso a informação real da Instituição.

A componente do projecto aqui mencionado – parte integrante do TFM desenvolvido – reveste-se de importância institucional, naturalmente para a ARSE no cumprimento da missão essencial por si preconizada, mas, também, para a Área de Recursos Humanos no geral, atendendo à abrangência e impacto desta na estratégia empresarial. Aponta-se como mais valia deste trabalho, o facto do mesmo ser passível de se constituir num importante passo na introdução de critérios de validação e avaliação das práticas de RH existentes no seio da Instituição, extensíveis a outra(s) valência(s).

Neste sentido, e por nos ter sido solicitado, declaramos e atestamos por esta via, ao Instituto Superior de Economia e Gestão – Coordenação do Mestrado em Ciências Empresariais que, o Sr. Dr. Bruno Moreira aplicou na componente prática do projecto desenvolvido, a Matriz do Sistema de Auditoria ao processo de R&S (MATRIZ) aos processos de R&S aleatoriamente seleccionados para o efeito. Foi consultada e analisada informação diferenciada dentro de cada processo, perante a qual apenas exigimos total confidencialidade e máxima responsabilidade no tratamento dos dados. As conclusões a que se chegou são da inteira responsabilidade do aluno (vinculando apenas e só o próprio) não tendo a Instituição tido qualquer interferência ou ingerência na construção das mesmas.

Direcção Estratégica de Recursos Humanos


Manuel Lacasta



Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo
Rua Castilho, 233-233A 1099-004 Lisboa · Tel. 213 809 900 · 213 860 006 · Fax 213 870 840, 213 871 033 · www.creditagricola.pt
Linha Directa 808 29 60 60 · linhadirecta@creditagricola.pt · 24 horas por dia, com atendimento personalizado de 2ª a 6ª Feira das 8:30 às 23:30 horas;
Sábados, Domingos e Feriados das 10:00 às 23:00 horas
Caixa Central - Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo, C.R.L. · Capital Social 302 495 705 00 Euros (variável) · Matrícula na Cont. Reg. Com. de Lisboa e NIF 501 464 301